



---

## MODELO DE COMPETITIVIDAD EN LOS SERVICIOS EN MERCADOS INTERNACIONALES, UNA PROPUESTA TEÓRICA

*Ronald Santos Cori*

*r.santos.c@outlook.com*

*Chileno*

*Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León*

*Mónica Blanco Jiménez*

*moniblanco77@hotmail.com*

*Mexicana*

*Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León*

*Fecha de envío: 19/Marzo/2015*

*Fecha de aceptación: 28/Abril/2015*

---

### Resumen:

La generación de una ventaja competitiva sustentable en empresas de servicios orientadas a mercados internacionales, basadas en la cadena de valor internacional. Por tal motivo el objetivo de esta investigación es presentar una propuesta teórica sobre el modelo de competencia de los servicios en los mercados internacionales.

Por esto se verifican dichas situaciones teóricas que permitan visualizar y usar las herramientas adecuadas para abordar estos desafíos en los ambientes de negocios internacionales.

Como resultados esperados una combinación de ventaja competitiva con la cadena de valor aplicadas a los servicios internacionales.

### Abstract:

Generating a sustainable competitive advantage in a service oriented company, to international markets, based on international value chain. Therefore the aim of this research is to present a theoretical proposal for the competition model of services in international markets.

Verifying these situations will let use the right tools to address these challenges in international business environments.

Expected results are combination of competitive advantage in the value chain applied to international services.

Palabras claves: Servicios, Ventaja Competitiva, Cadena de Valor Mercados Internacionales

Key Words: Services, Competitive Advantage, Value Chain, International Markets.

## 1. Introducción

La globalización de los mercados ha impactado a los países así como las organizaciones empresariales, así como el crecimiento sostenido de generación de valor en las empresas mediante el desarrollo de servicios. Por esto es importante considerar los efectos que tiene en los servicios la generación de ventaja competitiva en los mercados internacionales

Se analizara desde una perspectiva teórica la relación de fuente de generación de ventaja competitiva en base a las características esenciales de los servicios y su potencial en una estrategia genérica, así como la consideración de la cadena de valor de los servicios como fuente de ventaja competitiva en mercados internacionales

La ventaja competitiva, según Michael Porter (1985), “se sustenta en la capacidad de una empresa en tener un desempeño superior a la competencia de manera sostenida en el tiempo, el cual es valorado por el cliente o consumidor” (p 3), lo cual adquiere mayor importancia en los mercados internacionales, por las diferencias naturales de operación entre los mercados nacionales e internacionales.

Un elemento de análisis importante sobre el cual se puede detectar posibilidades de generación de ventajas competitivas a nivel de mercados internacionales, es el análisis de fuente de ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor Internacional

A su vez combinando las fuentes de generación de ventaja competitiva por medio de la cadena de valor de los servicios, y las estrategias genéricas de generación de ventaja competitiva asociadas a las características especiales de los servicios, se provee una propuesta de modelo teórico sobre el cual se puede desarrollar estrategias basadas en la cadena de valor y características de servicios internacionales.

### 1.1.- Pregunta

La pregunta base que se realiza: ¿Se puede generar un modelo teórico de competitividad específico para servicios en los mercados internacionales?

### 1.2.- Objetivos

El objetivo de este documento es analizar mediante la base teórica existente la factibilidad de un modelo específico para comprender la relación básica entre las estrategias competitivas aplicadas a los servicios en los mercados internacionales mediante el uso del modelo de la cadena de valor

### 1.3.- Hipótesis

Dada la naturaleza de los servicios, la aplicación de la estrategia de ventaja competitiva mediante la cadena de valor de servicios en mercados internacionales genera competitividad.

### 1.4.- Justificación

Debido a la importancia de los servicios en los mercados actuales es fundamental conocer su naturaleza y la capacidad de aplicar estrategias que generen ventajas competitivas de manera diferente a los productos tangibles, en particular considerando los mercados globales a los cuales están dirigidos.

## 2.- Marco Teórico

### 2.1.-Análisis Teórico de los Servicios

Las características de los servicios que los distinguen de los productos, los servicios son intangibles, a diferencia de los productos que son tangibles y se pueden tocar y sentir. Otra característica de los servicios es la heterogeneidad de ellos en comparación con homogeneidad de los productos. Particularmente, producidos en masa será muy homogénea, mientras que un servicio se adapta esencialmente a las circunstancias de su uso (Lovelock, 1997).

La naturaleza perecedera diferencia el servicio con el producto, que es físico y que se puede mantener por tiempo determinado, sin embargo el servicio no se puede mantener o acumular, debido a su intangibilidad no podemos acumular servicios o tener un inventario de servicios. Por último, el hecho de que, a diferencia del producto tradicional, el servicio se consume al mismo momento en que se produce.

#### 2.1.1.- Teoría de Servucción

En base a la teoría de Servucción desarrollada por Pierre Eigliery Eric Langedard (1987), en la década de los 80 para ellos los elementos clave de la producción de servicios son: cliente; la infraestructura física de apoyo; personal de contacto; el servicio mismo; el sistema de organización interna y los otros clientes.

Un elemento esencial es el cliente, teniendo en cuenta que es un elemento de la misma, pero que en última instancia es mayor al evaluar el grado de satisfacción que genera el servicio y la percepción de la calidad. Esto es necesario dado el carácter perecedero del servicio y el hecho de que el consumo es simultáneo con la Servucción del servicio.

Las características de las relaciones entre los diferentes elementos de Servucción varían de acuerdo con el diseño e implementación de Servucción, y encuentra que hay relaciones de tipo primarios son aquellos que también concomitante relaciones y las relaciones internas.

#### 2.1.2- Características de los Servicios

La diferencia entre los productos o bienes tangibles y los servicios están dadas en cuatro aspectos clave y fundamentales:

- a. La intangibilidad, que es el hecho de que los servicios no se pueden tocar o sentir.
- b. Perecedero, que es la característica de que cuando los servicios son consumidos estos desaparecen
- c. La heterogeneidad, que es la característica de que ninguno de los servicios es igual a otro
- d. Producción simultánea al consumo, ya que el servicio se produce y consume simultáneamente.
- e. El servicio no es propiedad del cliente, sólo el consumo del mismo

#### 2.1.3. - Las diferencias entre los Servicios y Productos

Es evidente que hay muchas diferencias entre los productos y servicios, pero también similitudes. En este caso debemos tener en cuenta que tanto los productos y servicios tienen como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes, y ambos pueden tener un componente de la otra, un producto puede tener un componente de servicio (por ejemplo, garantías de servicio posterior), así como de un servicio podrá tener un componente de producto para hacer tangible e incorporar elementos de la misma. De hecho, en algunos casos se hace difícil determinar si se trata de un producto o servicio

A partir de las características básicas de los servicios que podemos ver las diferencias entre servicios y productos.

a.- Intangibilidad: esta característica implica que el servicio no se puede tocar o sentir, por lo que el servuctor o productor del servicio debe tener en cuenta todos los elementos que pueden asegurar la satisfacción del consumidor, y reducir las posibilidades de disonancia cognitiva

debido a la sensación de servicio. Una forma de reducir esto es considerando la adición de elementos tangibles a los servicios

b.-Perecedero, esta característica se explica el hecho de que una vez aplicado el servicio no se puede aplicar de nuevo, incluso para el mismo cliente. Sería un servicio diferente. También afirma la imposibilidad de acumular y almacenar los servicios en un almacén. Se alinea con la naturaleza de la intangibilidad del servicio.

c.-. La heterogeneidad, esta característica del servicio establece que cada una de ellas es diferente, incluso si ha aplicado el mismo servicio básico para el mismo consumidor. Esta característica es especialmente importante al considerar la calidad técnica del servicio

#### 2.1.4. La Producción y el Consumo Simultáneo.

Esta característica diferencia a los servicios de los productos tradicionales que se pueden utilizar cuando sea necesario. En el caso del servicio ya que una de las partes fundamentales de la misma, es la colaboración de los consumidores que, cuando el servicio es aplicado, y producido, para el consumidor, esto significa que mientras que el servicio está siendo producido, al mismo tiempo que se consume por el usuario o consumidor del servicio.

#### 2.1.5.- Concepto de un servicio

Definición de servicio:"Es una actividad, evento o rendimiento, diseñado para satisfacer una necesidad, se aplica a una persona u objeto, que es valorado por una persona o grupo de personas que reciben este beneficio para ellos." (Eiglier,1987,p 15)

"Los productos intangibles tales como la contabilidad, la banca, la limpieza, la consultoría, la educación, el seguro, la experiencia, el tratamiento médico o transporte, son difíciles de identificar, ya que están estrechamente asociadas a un bien; tales como la combinación de un diagnóstico con la administración de un medicamento. Sin transferencia de la posesión o propiedad tiene lugar cuando los servicios se venden, y que (1) no pueden ser almacenados o transportados, (2) son inmediatamente perecederos, y (3) vienen a la existencia en el momento en que se compran y consumen. "(Fuente businessdictionary.com)

#### 2.1.6.- Compromiso con el Cliente en el Servicio

##### a.- Nivel de participación del Cliente

Participación de los consumidores en el servicio es esencial, porque entre otras aspectos, el consumidor o cliente, genera los ingresos, el consumidor evalúa la calidad, especialmente la relación del servicio prometido frente a los servicios recibidos, también el consumidor genera el valor del servicio que implica la gama de precio que el servicio se puede mover en el medio, y el valor de la relación, así como la calidad entregada, percibida y la calidad deseada o esperada.

Los temas de la comunicación, el servicio y la prestación de servicios de fijación de precios de distribución son esenciales para lograr esta mezcla se alinean con los objetivos de negocio para generar la satisfacción del consumidor y que la organización se mantiene en el largo plazo también genera satisfacción en sus usuarios y consumidores.

##### b.- El entorno de la participación

Teniendo en cuenta el grado de participación: como la cultura, el servicio de ubicación, comportamiento del consumidor y el grado de dominio. El medio ambiente es fundamental a tener en cuenta los procesos que afectan a la producción Servicio servicio tales como la cultura, aspectos de ubicación de la prestación de servicios, así como los comportamientos de consumo relacionados, actitudes y hace que el servicio de la servuctor

##### c.- Las dimensiones de la participación

La participación en relación con los activos a los clientes, la ubicación del servicio y el tiempo dedicado, en un análisis bidimensional que puede ser comparado con el grado de implicación requerido por el consumidor. La participación activa como criterio de segmentación como un

control global y enfoque Servucción a la educación del cliente y el personal de contacto, se considera la cantidad de esfuerzo que el consumidor debe soportar para recibir el servicio, teniendo en cuenta tres dimensiones, el grado de participación en el servicio, y el grado de implicación en el servicio, y la participación frente a la dominación en el servicio.

#### 2.1.7. - Personal de contacto

Las funciones del personal de contacto son fundamentales, ya que son las personas de la empresa, que tienen contacto directo con el consumidor o cliente, que representan a los ojos del consumidor frente a la empresa, son la interfaz que relaciona la compañía de servicios con el consumidor, también pueden arbitrar entre las necesidades de la empresa y los del cliente. Algunas de las actividades más importantes que realizan el personal de contacto, están las funciones operativas y relacionales con los clientes, la definición de los estilos y la identificación del personal de contacto con el servicio, la empresa y el consumidor, por lo que es fundamental el generar un reconocimiento a la función del personal de contacto.

#### 2.1.8–Infraestructura y Soporte físico

Es la infraestructura y soporte físico se contemplan los elementos físicos que se utilizan para realizar el servicio; pueden ser considerados como la infraestructura, herramientas, hardware, todos estos como elementos funcionales fundamentales y coadyudantes en la generación de los servicios, en este aspecto se debe considerar los conceptos de la relación fabrica-vitrina, así como la capacidad de gestión.

##### a.- Concepto Fabrica Vitrina

Este concepto describe la situación de que una empresa Servucción tiene en la misma área física de la fábrica y la sala de exposición o exhibición. Considerando que todo habla en un servicio, esta área se debe alinear con el proceso Servucción y el concepto showroom, la que será una herramienta de comunicación fundamental.

En este concepto la gestión del espacio y el tiempo son importantes en el proceso de servucción. Así como la automatización de servicios es un componente que en los últimos tiempos ha adquirido mayor importancia debido a los componentes de medios electrónicos del servicio dando así una creciente importancia de los servicios, equipos diferentes para los diferentes mercados

##### b. Capacidad de Gestión

La capacidad de gestión y los problemas de la organización para lograr una mayor eficiencia en los procesos Servucción, exceso de demanda, o subutilización de capacidad de Servucción, y las acciones que se pueden y deben tomar en las diferentes situaciones.

Acciones que se deben tomar para determinar y definir la capacidad con la que se operara y las acciones a desarrollar en casos que la demanda supere la capacidad, así también como las acciones que se deben tomar cuando la capacidad excede la demanda.

#### 2.2.-La Estrategia Competitiva y Fuentes de Ventaja Competitivas

Como todo satisfactor, las empresas de servicios deben buscar generar una ventaja competitiva en base a una estrategia adecuada. Las características que diferencian a los servicios de los productos son aspectos sobre los cuales las ventajas competitivas pueden generar un mejor desempeño ante los rivales de servicios así como también con los rivales de productos, en un mismo mercado meta e industria.

La estrategia competitiva tiene como objeto lograr un desempeño superior al de la competencia, las empresas rivales, de tal forma de ser preferido por parte del consumidor y generar un desempeño de resultados superior a la media de la industria. (Porter, 1987)

En cuanto a la ventaja competitiva sustentable es una característica de desempeño superior en relación a la competencia, la cual es valorada por el mercado, y permite a la empresa un desempeño excepcional.

Según Michael Porter (1987): “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

En base a los cinco(5) tipos genéricos de estrategias competitivas se desarrollaran los tres tipos genéricos básicos de Estrategias basadas en ventajas competitivas que permitirán a la empresa obtener un desempeño superior en la industria que se encuentre y en particular para los servicios, están basadas en desarrollo de la ventaja por medio de costos inferiores a la media de la industria logrando un liderazgo en costos, la diferenciación que permite generar un valor adicional para el consumidor que valora el servicio, así como la focalización en nichos o segmentos específicos donde la oferta puede adecuarse a niveles de costo y valor específicos para dicho segmento

### 2.3.- Teorías de los Mercados Internacionales

A través de la historia se ha pasado por diversos ciclos de globalización y aislamiento, inicialmente generado por condiciones climatológicas, geográficas, y de aislamiento cultural.

La finalización de la segunda guerra mundial fue un gran impulsor del comercio internacional y que se ha desarrollado con una intensidad global, y en los últimos 30 años mediante la masificación de las telecomunicaciones y nuevas tecnologías electrónicas, en particular internet y, la rapidez en que nos comunicamos con cualquier persona u organización en el mundo ha sido vertiginosa, lo que ha generado un proceso más rápido de globalización que en periodos anteriores.

Hoy la globalización nos permite desarrollar productos y servicios con un alto componente de valor generado en diferentes países, lo que implica que el conocimiento en la gestión de los mercados internacionales y sus diferencias con los mercados nacionales es de suma importancia para lograr un éxito en la gestión empresarial. Así pues algunos motivos por los cuales nos interesaría participar en mercados internacionales.

Las razones principales por las cuales una empresa abordaría presencia en los mercados internacionales según Hollensen (2001) estarían centradas en los siguientes puntos:

- a.- Adquisición de nuevos mercados y consumidores
- b.- Obtener acceso a recursos valiosos
- c.- Lograr adquirir mejoras en costos y mejorar competitividad
- d.- Capitalizar las competencias esenciales de la empresa
- e.- Diversificar los negocios de la empresa y reducir el riesgo operativo

Considerando que estos motivos pueden ser individualizados o combinados generar una mayor fuerza e intensidad para que una empresa se incorpore en el desarrollo de sus operaciones a nivel internacional, y particularmente las empresas de servicios, considerando que dada sus características podrían tener una mayor facilidad en operar a nivel global.

En base a los estudios teóricos, se puede señalar que la estrategia genérica de entrada que una empresa puede considerar al incorporarse en los mercados internacionales son los siguientes

- Exportaciones
- Licenciamiento
- Estrategia de franquicias
- Alianzas estratégicas
- Joint Venture
- Estrategias Multi-país
- Estrategia Global

#### 2.4.- Modelo Teórico de la Cadena de Valor

El modelo de la cadena de valor (CV) desarrollada por Michael Porter (1980), permite realizar un análisis interno de la empresa, a través de la desagregación de las actividades generadoras de valor. Este modelo permite desplegar el valor total del servicio.

Se consideran las actividades más importantes de una empresa como eslabones de una cadena concatenada de actividades y que a medida que avanzan y se desarrollan agregan valor al producto o servicio.

Las cadenas de valor permiten mediante un análisis sistemático examinar y descubrir en sus eslabones, fuentes de ventaja competitiva, en particular para el desarrollo de servicios internacionales.

Según la investigación científica realizada por Pérez y Calva (2008), se señala que: “En los eslabones de la cadena de valor se debe de considerar los generadores de costos y valor, la información obtenida a partir de las actividades fundamentales y de soporte consideradas en la cadena de valor de la organización, permite a la empresa tomar decisiones acerca del cómo actuar sobre los elementos que requieran ser fortalecidos, dados los resultados obtenidos al ser ponderados.”

Para esta propuesta teórica del modelo se considera solo las actividades primarias de la cadena de valor, tales como son: la logística interna; las operaciones y producción; la logística externa; la mercadotecnia y ventas; y el nivel de servicio postventa.

Esto permite que se identifique y analice de una manera intensa identificar el aporte que cada uno de los eslabones realiza al valor total del servicio considerando como base estratégica para determinar eslabones que representan fortalezas, y aquellos que representan debilidades generando oportunidades para reforzarlos, así en base a este análisis se pueden determinar fuentes de ventajas competitivas potenciales.

Estas actividades primarias, según Porter (1987), son aquellas que “implicadas en la creación física del servicio, su venta y transferencia hacia el comprador las cuales a su vez son sustentadas por otras actividades de tipo transversal o de apoyo que las entrecruzan”.

##### 2.4.1 Las Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Dentro de cada actividad primaria se pueden clasificar tres tipos esenciales de actividades generadoras de valor, las cuales son, actividades directas, actividades indirectas y actividades de aseguramiento de calidad.

El Nivel de desagregación depende de las actividades sus propósitos y su valor económicos. Estas se deberán separar cuando se den las siguientes situaciones:

- (1) Economías diferentes significativas
- (2) Alto potencial de impacto de diferenciación
- (3) Sea una parte importante o creciente del costo

Los eslabones de la cadena de valor se pueden clasificar, en base a las actividades generadoras de valor, en dos tipos principales; aquellas actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

##### 2.4.2. Actividades primarias o de línea

Actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

1. Logística interior: actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
2. Operaciones o producción: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
3. Logística exterior: actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
4. Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
5. Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.

#### 2.4.3. Actividades de Soporte o Apoyo

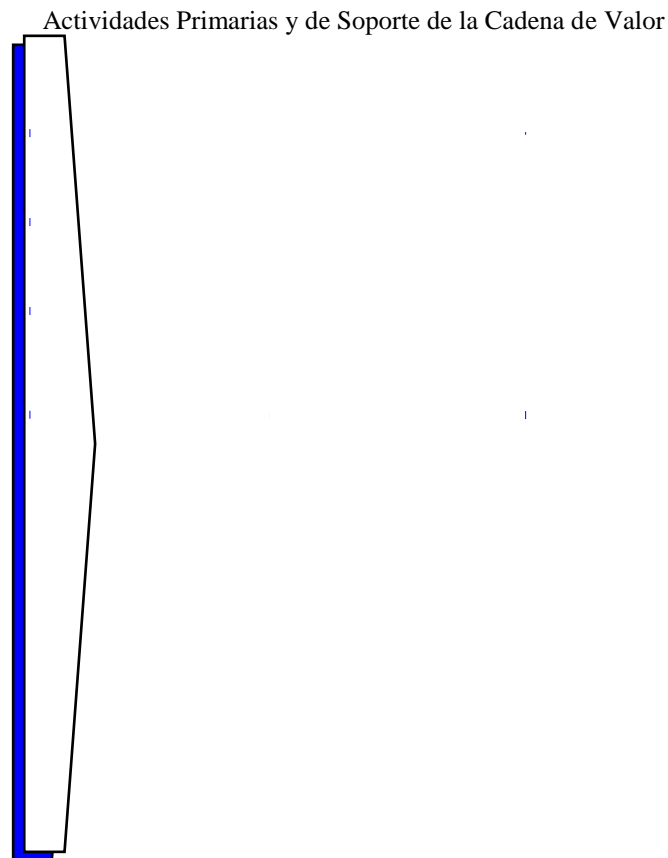
Actividades que incorporan valor al producto y no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que sirven de apoyo a las actividades primarias:

1. Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad.
2. Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
3. Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar a las demás actividades.
4. Aprovisionamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

Cada una de estas actividades tiene implícitamente un costo y un valor que aporta al producto/servicio final, y en base a ellos se podrían detectar oportunidades de generación de ventajas competitiva.



Fig 1



#### 2.4.4 Las estrategias Genéricas y su relación con la Cadena de Valor

##### a.-Estrategia de costos y su relación con la cadena de valor

Para realizar un análisis de estas características se debe considerar que cada una de las actividades ya que cada una de ella implica por una parte costos y por la otra generación de valor, cada uno de los insumos requeridos para dicha actividad forma parte de los costos de esas actividades, lo cual es un importante. Ya para que estos tengan influencia en la cadena de valor en base al costo, según Porter, se deben considerar tres elementos:

- i. El tamaño y el crecimiento del costo representado por la actividad
- ii. El comportamiento del costo en la actividad
- iii. Diferencias de competidor al desempeñar la actividad

(Porter, 1987)

Mediante el análisis de estos factores clave se puede de determinar el aporte a reducción de costos en los diferentes eslabones, así como la relación de dicha reducción comparada con competidores, ya que el objetivo de generación de ventaja competitiva por costos, es la capacidad sostenida de producir un producto o servicio, el cual sea percibido de similar manera que el competidor, pero que la empresa mediante un uso de la cadena de valor y su competitividad por costos, es capaz de producirla a un costo inferior que los rivales.

Las fuentes de reducción de costos que podrían afectar los eslabones de la cadena de valor y producir ventaja competitiva de costos se centran en los siguientes aspectos:

- Economías de escala
- Economías de experiencia
- Patrón de capacidad de utilización

- Estructura de eslabones de la cadena de valor
- Interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor
- Integración entre las actividades de la cadena de valor
- Grado de integración de las actividades de la cadena de valor que afectando costos
- Tiempo que se demoran en realizar las actividades de la cadena de valor
- Políticas discrecionales de la empresa que afecten los eslabones de cadena de valor
- Ubicación física de estilos eslabones de la cadena de valor y los costos de transporte desde un eslabón al otro.
- Factores institucionales que afecten elementos de la cadena de valor alterando su costo.

b.- Estrategia de Diferenciación y su relación con la Cadena de Valor

En los diferentes eslabones de la cadena de valor se pueden observar áreas en las que se puede generar ventaja competitiva por diferenciación siendo en el eslabón de:

Logística interna, mediante entrenamiento de personal superior, tecnología superior de manejo y separación de materiales, seguro de calidad sobre equipo propietario, transporte más confiable en entregas internas, manejo de insumos que minimice daños o degradación, oportunidades de entrega al proceso de manufactura y operación.

Por parte de operaciones y producción, mediante políticas estables para el personal, programas de calidad de vida de trabajo, programas de atracción de talento, características únicas del producto o servicio, introducciones rápidas de modelos, proceso o máquinas de producción únicas, procedimientos automatizados de inspección, materias primas de la más alta calidad, componentes de alta calidad, alta conformidad a especificaciones, apariencia atractiva del producto, respuesta efectiva a los cambios en especificaciones, baja escala de defectos, poco tiempo para fabricar.

Por parte de la logística externa, programación de vehículos únicos, software, vehículos o contenedores de propósitos especiales, bodegas mejor ubicadas, proveedores de transporte que minimicen el peligro y daños, entregas rápidas y oportunas, procedimiento de pedidos rápido y responsivo, manejo que minimiza el daño.

Mercadotecnia y ventas, incentivos para retener a los mejores vendedores, contratación del mejor personal más calificado, aplicaciones de ingeniería de apoyo, investigación y desarrollo superior a la competencia, colocaciones más deseables en medios, ubicación e imagen de producto o servicio, nivel y calidad alto en publicidad, cobertura y calidad altas en fuerza de ventas, relaciones personales con canales de venta y compradores, literatura técnica superior, ayudas de venta, promociones más extensa, líneas de crédito más amplias a compradores y canales.

En relación al servicio de postventa, mejor entrenamiento de los técnicos de servicios, técnicas de servicio avanzadas, refacciones de alta calidad, instalación más rápida y de alta calidad de servicio, provisión completa en el campo de refacciones, amplia cobertura de servicio, entrenamiento extenso al comprador.

c.- Estrategia de Enfoque y su relación con la Cadena de Valor

La estrategia de enfoque implica una definición de mercado estrecha, en la cual la empresa puede ajustar su oferta para proveer un servicio de alto valor agregado para dicho segmento, así como un eficiente proceso de gestión de costos.

En los diferentes eslabones de la cadena de valor se pueden observar áreas en las que se puede generar ventaja competitiva por enfoque o nicho:

Logística interna, un entrenamiento de personal superior con capacitaciones de alto impacto en los procesos de Servicio y reducciones en los costos, tecnología superior de manejo y separación de materiales altamente valorada por el segmento y que a su vez permita reducir los costos transaccionales y otros costos relacionados, la calidad estandarizada permite la

reducción de costos mediante un servicio adecuados que reduce los costos de devoluciones e inconformidades, sobre equipo propietario externalizar la eslabones de valor de la Servucción. Por parte de operaciones y producción, mediante políticas estables para el personal y multitareas para la reducción de costos, programas de atracción de talento joven y mano de obra calificada y económica, características únicas del servicio para el segmento escogido, introducciones rápidas de modelos, procedimientos automatizados de inspección que reduzcan los costos, materias primas de la calidad y costo que requiera el servicio y segmento meta, baja escala de defectos, poco tiempo para servuccionar.

Por parte de la logística externa, programación de entregas rápidas y económicas, software, entregas rápidas y oportunas, procedimiento de pedidos rápido ,gestión eficiente de los procesos e infraestructura de la Servucción.

Mercadotecnia y ventas, mediante incentivos para retener a los vendedores más productivos, contratación de personal calificado, investigación y desarrollo superior para el segmento meta, ubicación e imagen de servicio, nivel y calidad alto en publicidad enfocada, relaciones personales con canales de venta, clientes y consumidores, literatura técnica superior, ayudas de venta, promociones más extensa, líneas de crédito más amplias acanales.

En relación al servicio de postventa, entrenamiento estandarizado de técnicos de servicios, instalación más rápida y de alta calidad de servicio, provisión completa en el campo de servicios para el mercado meta, entrenamiento extenso al comprador.

### 3.- Método

En base a la importancia creciente de los servicios y su clara diferencia con los productos tradicionales se considera que se debe analizar si el marco teórico de estrategias y ventajas competitivas en los mercados internacionales es aplicable directamente a este tipo de satisfactores

Analizando por una parte las teorías y características de los servicios y comparándolas con las fuentes de ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor y las estrategias genéricas

Esto dentro de un contacto general aplicado a los mercados internacionales

### 4.- Resultados

Como resultado del análisis de los diferentes elementos considerados en relación a los servicios, la generación de estrategias competitivas en los mercados internacionales, y la cadena de valor, se realiza la siguiente propuesta teórica como base para el desarrollo de un modelo que combina dichos elementos para generar fuentes de ventaja competitiva especiales de servicios en los mercados internacionales

#### 4.1.- Ventaja competitiva para servicios internacionales

**Tabla 1**  
**Características de Servicios y Fuentes de Ventajas Competitivas**

Servicio/Ventaja Competitiva	Diferenciación	Costos	Focalización
<b>Intangibilidad</b>	Agregar valor con elementos tangibles	Agregar valor por estandarización	Agregar valor con estandarización y elementos tangibles
<b>Perecedero</b>	Agregar valor con elementos no perecederos	Aumento de frecuencia de uso	Elementos no perecederos y aumento de frecuencia de uso
<b>Heterogeneidad</b>	Aumentar la heterogeneidad	Reducir heterogeneidad	Heterogeneidad de acuerdo al segmento

<b>Producción</b>	Evaluar opciones de pre-servicio y post servicio continuo	Concentración en servicio único	Evaluar opciones de pre-servicio o post servicio continuo
<b>Propiedad del cliente</b>	Entregar servicio o producto adicional	Estandarizar componente tangible a entregar al cliente	Adaptar al segmento componente tangible a entregar al cliente

**Fuente: Elaboración propia**

Combinando las características genéricas de los servicios con las estrategias genéricas se puede verificar como los servicios se pueden potenciar, basando elementos de fuentes de ventaja competitiva sobre otros servicios y productos en base a dichas estrategias competitivas genéricas.

#### 4.1.1 Para una estrategia genérica de diferenciación

Es así como para una estrategia genérica de diferenciación los elementos del servicio deberían alinearse considerando que para la intangibilidad de ella, incorporar elementos tangibles, como son un soporte físico diferenciado.

- Para la característica de prerecibibilidad, incorporar elementos no perecederos ajustados a los segmentos meta que se está orientando
- Para la característica de heterogeneidad de los servicios, reducir las características heterogéneas para aumentar el valor en el mercado
- Así también para la característica de la producción-consumo de los servicios desarrollar opciones de pre consumo o post consumo
- Finalmente para el concepto o característica de la no propiedad del servicio, estandarizar elementos tangibles que incorporen servicios adicionales valorados por los consumidores

#### 4.1.2.- Para una estrategia genérica de liderazgo en costos

Así para una estrategia genérica de liderazgo en costos los elementos del servicio deberían alinearse considerando que para la intangibilidad de ella, incorporar valor mediante la estandarización de la Servucción.

- Para la característica de prerecibibilidad, incorporar elementos que aumenten la frecuencia de uso del servicio en el mercado
- Para la característica de heterogeneidad de los servicios, reducir dicha heterogeneidad en base al segmento o mercado meta, con elementos valorados por los consumidores.
- Así también para la característica de la producción-consumo de los servicios concentrar en un servicio único
- Finalmente para el concepto o característica de la no propiedad del servicio desarrollar elementos tangibles estandarizados valorados por los consumidores

#### 4.1.3.- Para una estrategia genérica de foco o nicho

Así para una estrategia genérica de foco o nicho los elementos del servicio deberían alinearse considerando que para la intangibilidad de ella, incorporar valor mediante la estandarización de la Servucción y elementos tangibles valorados por los consumidores de dicho segmento o nicho de mercado.

- Para la característica de perecibilidad, incorporar elementos que aumenten la frecuencia de uso del servicio en el mercado, y elementos no perecederos valorados por el segmento meta o nicho.
- Para la característica de heterogeneidad de los servicios, reducir dicha heterogeneidad en base a los segmentos meta.
- Para la característica de la producción-consumo de los servicios aplicar opciones de pre-servicio o post servicio continuo, valoradas por los consumidores.
- Para la característica de la no propiedad del servicio adaptar al segmento componente tangible adaptado a las necesidades específicas del mercado meta, a entregar al cliente.

#### 4.1.4 Combinación de características y fuentes de ventajas competitivas

La combinación de características y fuentes de ventajas competitivas, permitirán un desempeño superior de los servicios en relación a los productos tangibles en una industria, que tengan que competir. Siendo fundamental para el ingreso y desempeño exitoso en mercados internacionales.

#### 4.2.- Cadena de Valor Internacional para Servicios Internacionales

Las actividades más importantes que se analizaran en el cruce de variables de la cadena de valor y los servicios son aquellas que se encuentran en las actividades primarias

**Tabla 2**  
**Características de Servicios y Cadena de Valor**

	<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones o producción</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios post ventas</b>
<b>Intangibilidad</b>	Recepción de insumos, almacenaje, control de capacidad Internacional devoluciones a proveedores Internacionales mediante medios electrónicos	Servucción, , reparación y mantenimiento de equipos, control de calidad Incorporar elemento intangibles y medios electrónicos en los procesos	Intensificar en mix de Marketing, promoción, ventas, preciación, canales de distribución elementos intangibles asociados a medios electrónicos	Instalación, reparación , entrenamiento, quejas y reclamos, garantías, postventa por medio de Servicios
<b>Perecedero</b>	Recepción de insumos y materiales, almacenaje, manejo y control de inventario Devoluciones a proveedores mediante procesos servicios de soporte	Producción Servucción, embalaje, reparación y mantenimiento de equipos, control de calidad, mediante procesos servicios de soporte	Mix de Marketing, promoción, ventas, preciación, canales de distribución mediante procesos servicios de soporte	Instalación, reparación , entrenamiento, quejas y reclamos, garantías, postventa mediante procesos servicios de soporte
<b>Heterogeneidad</b>	Recepción de insumos y materiales, almacenaje, manejo y control de inventario Devoluciones a proveedores control por medio de servicios de soporte de calidad	Producción Servucción, embalaje, reparación y mantenimiento de equipos, control de calidad control por medio de servicios de soporte de calidad	Mix de Marketing, promoción, ventas, preciación, canales de distribución control por medio de servicios de soporte de calidad	Instalación, reparación , entrenamiento, quejas y reclamos, garantías, postventa control por medio de servicios de soporte de calidad

**Fuente: Elaboración propia**

- Logística Interna y la Intangibilidad de los Servicios internacionales

La logística interna se centra en recepción de insumos y materiales, almacenaje, manejo de capacidad, devoluciones a proveedores. La Intangibilidad, que es el hecho de que los servicios no se pueden tocar, es la cualidad intangible que no podía ser tocado

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de logística Interna como es la recepción de materiales almacenaje , manejo de capacidad considerando que los servicios son intangibles los procesos de logística interna pueden incrementar su componente vía un uso intensivo de medios electrónicos y servicios complementarios

- Logística Interna y la Perecibilidad de los Servicios

Se centra en recepción de insumos y materiales, almacenaje, gestión de capacidad devoluciones a proveedores. Perecedero, que es la característica de que cuando los servicios con consumidos estos desaparecen.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de logística Interna como es la recepción de materiales almacenaje, gestión de capacidad considerando la perecibilidad de los servicios, los procesos de logística interna pueden incrementar su componente vía un uso intensivo de medios electrónicos y servicios complementarios y de soporte, multiplicación de la servucción y lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Logística Interna y la Heterogeneidad

Se centra en recepción de insumos y materiales, almacenaje, gestión de capacidad devoluciones a proveedores. La heterogeneidad, que es la característica de que ninguno de los servicios es igual a otro.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de logística Interna como son; recepción de materiales almacenaje; manejo y control de capacidad considerando la perecibilidad de los servicios, los procesos de logística interna pueden incrementar su componente vía un uso intensivo de medios electrónicos, servicios complementarios y de soporte, al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado

- Logística Interna y la Producción internacional de Servicios

La logística interna se centra en recepción de insumos y materiales, almacenaje, manejo y control de inventario devoluciones a proveedores. Producción simultánea al consumo, ya que el servicio se produce y consume simultáneamente.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de logística Interna como son; recepción de materiales almacenaje; manejo y control de capacidad considerando la productividad de los servicios, los procesos de logística interna pueden incrementar su componente vía un uso intensivo de medios electrónicos, servicios complementarios y de soporte, al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Logística Interna y la Propiedad del Cliente

La logística interna se centra en recepción de insumos y materiales, almacenaje, manejo y control de inventario devoluciones a proveedores. El servicio no es propiedad del cliente, sólo el consumo del mismo.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de logística Interna como son; recepción de materiales almacenaje; manejo y control de capacidad considerando la (falta) propiedad del servicio por parte del cliente, los procesos de logística interna pueden incrementar su componente vía un uso intensivo de medios electrónicos, servicios complementarios y de soporte, y de elementos tangibles en el servicio y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Operaciones y la Intangibilidad de los Servicios internacionales

Operación de la Servucción, implica aspectos como la reparación y mantenimiento de equipos, control de calidad, la intangibilidad que es el hecho de que los servicios no se pueden tocar, es la cualidad intangible que no podía ser tocado.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de Operaciones y servucción y la intangibilidad de los servicios pueden incrementar su componente vía un uso producción internacional en mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Operaciones y la Percibibilidad de los Servicios

La operación de los servicios se centra en las gestiones de servucción y la calidad de las mismas así como la característica precedera de los servicios, que es la característica de que cuando los servicios con consumidos estos desaparecen.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de Operaciones y servucción y la percibibilidad de los servicios pueden incrementar su componente vía un uso de cercanía de la cadena de distribución y producción hacia el cliente en mercados internacionales, en mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Operaciones y la Heterogeneidad de los Servicios Internacionales

Servucción, embalaje, reparación y mantenimiento de equipos, control de calidad La heterogeneidad, que es la característica de que ninguno de los servicios es igual a otro.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de Operaciones y servucción y la Heterogeneidad de los servicios pueden incrementar su componente vía un incremento de los procesos de calidad hacia el cliente en mercados internacionales, en mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Operaciones y la Propiedad del Cliente

Las operaciones de Servucción, que consisten en embalaje, reparación y mantenimiento de equipos, control de calidad. Mientras que el servicio no es propiedad del cliente, sólo el consumo del mismo.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de Operaciones y servucción y la propiedad de los servicios pueden incrementar su componente tangible hacia el cliente en mercados internacionales, en mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Marketing y la Intangibilidad de los Servicios

La mezcla de Marketing, promoción, ventas,preciación, canales de distribución y la intangibilidad de los servicios , que es el hecho de que los servicios no se pueden tocar, es la cualidad intangible que no podía ser tocado

La generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de comunicación y información del servicio y sus características, hacia los mercados meta seleccionados hacia el cliente en mercados internacionales, en mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Marketing y la Perecibilidad de los Servicios

La mezcla de Marketing, promoción, ventas, preciación, canales de distribución y la característica que los servicios son perecederos, que es la característica de que cuando los servicios son consumidos estos desaparecen.

La generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de procesos de comunicación y información del servicio y sus características, hacia los mercados meta seleccionados hacia el cliente en mercados internacionales, en mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Servicios post ventas y la Intangibilidad de los Servicios

El Servicio de Post Venta que consiste en; Instalación, reparación, entrenamiento, quejas y reclamos, garantías, postventa y la característica de intangibilidad de los servicios, que es el hecho de que los servicios no se pueden tocar.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de Servicios de Post Ventas y la Intangibilidad del servicio, desarrollando elementos tangibles que acompañen a los servicios, orientados hacia los mercados meta seleccionados en mercados internacionales. En mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Servicios post ventas y la Heterogeneidad

Los servicios de postventa que consisten en el entrenamiento, recepción de quejas y reclamos, garantías, y la heterogeneidad de los servicios, que es la característica de que ninguno de los servicios es igual a otro.

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de Servicios de Post Ventas y la Heterogeneidad, desarrollando procesos de calidad que abarquen el proceso de provisión de postventa, orientados hacia los mercados meta seleccionados en mercados internacionales. En mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Servicios post ventas y la Producción internacional de servicios

La post venta implica entre otros aspectos el entrenamiento, manejo de quejas y reclamos, garantías, postventa y la producción internacional simultánea al consumo, ya que el servicio se produce y consume simultáneamente.



Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de Servicios de Post Ventas y la Producción internacional del servicio, desarrollando elementos y servicios de soporte y apoyo que adapten a las culturas y estilos de los mercados internacionales que acompañen a los servicios, orientados hacia los mercados internacionales meta seleccionados. Que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

- Servicios post ventas y la Propiedad del Cliente

Instalación, reparación, entrenamiento, quejas y reclamos, garantías, postventa (Servicios Postventas) El servicio no es propiedad del cliente, sólo el consumo de la misma

Generación de la ventaja competitiva mediante el desarrollo de Servicios de Post Ventas y la falta de propiedad de este por parte del cliente, desarrollando elementos tangibles que acompañen a los servicios, orientados hacia los mercados meta seleccionados en mercados internacionales. En mercados que tengan recursos más económicos, que generen mercados de mayor valor para el consumidor, o en segmentos específicos que reduzcan los costos de producción de servicios y que dichos mercados valoren estas características y con ello al lograr reducciones significativas de costos, incrementar el valor para el cliente, y adecuar la propuesta de servicio para el segmento meta seleccionado.

## 5.- Conclusiones

Las empresas de servicios compiten en una industria no solamente con empresas de servicio, sino también con empresas de productos, tanto a nivel nacional como internacional y pueden tener diferentes estrategias que generen valor

Así lo que aparentemente puede ser una desventaja de las empresas de servicio en relación a aquellas de productos se puede visualizar como áreas de oportunidad de generación de ventaja competitiva a nivel internacional mediante las oportunidades que estos mercados presentan y las fortalezas que se pueden detectar analizando la cadena de valor de los servicios.

Se puede crear un modelo teórico específico para servicio en mercados internacionales lo cual es importante continuar profundizando y desarrollando debido al crecimiento del componente de valor de los servicios en la productividad mundial, y la interrelación de los diferentes mercados internacionales.

## 6.- Bibliografía

- 1.-Eiglier. P, Langeard. P.1989.Servucción: el marketing de servicios.McGraw-Hill
- 2.-Lovelock.C.1997.Mercadotecnia de Servicios.Pearson – Prentice Hall
- 3.-Mintzberg.H. Quinn, J.B. 1993.El Proceso Estratégico.Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
- 4.-Zeithaml, V.A. ;Bitner, M.J ; Gremler, D.D. 2014.Services marketing : integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill/Irwin
- 5.- Hoffman K. Bateson.J. 2012.Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases
- 6.- Eguren Martí.M, Castán.J.2011.LA CADENA DE VALOR BAJO UN ENFOQUE SISTÉMICO Y SUS IMPLICACIONES EN EL ANÁLISIS DE LA CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA.Universitat de Barcelona
- 7.-Porter.M. 1987.Ventaja Competitiva. Cecsa